

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Географо-биологический факультет
Кафедра туризма и гостеприимства

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
СЛУЖБЫ ПИТАНИЯ ГОСТИНИЦЫ**

*Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело*

Исполнитель:
Черенкова В.А.,
студентка БГ-42 группы

«__» _____ 2018 г.

Допущена к защите
зав. кафедрой туризма и
гостеприимства
_____ А.И. Фишелева

«__» _____ 201__ г.

Научный руководитель:
Е.Г.Радыгина,
канд. пед. наук

«__» _____ 2018 г.

Екатеринбург 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ	
 ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. Сущность процесса адаптации персонала гостиничного предприятия.....	7
1.2. Факторы, влияющие на успешность адаптации.....	15
1.3. Особенности адаптации персонала в гостинице.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	
 «TENET».....	30
2.1. Характеристика отеля «TENET».....	30
2.2. Анализ процесса адаптации персонала ресторана.....	45
2.3. Программа адаптации персонала ресторана.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Текущая программа адаптации «TENET»	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Положение о наставничестве «TENET»	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Наша программа адаптации «TENET»	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Ориентационный Лист сотрудника Ресторана «TENET»	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Анкета «Вторичная адаптация».....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Анкета «Анализ адаптации персонала гостиницы «TENET».....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Профессиограмма.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы состоит в том, что успешное функционирование предприятия является результатом эффективного менеджмента. Большинство теоретиков и практиков склонно к мысли, что необходимым условием такого состояния является правильное использование ресурсов предприятия, а в особенности трудовых. Ведь само рациональное управление «человеческим капиталом» является залогом достижения поставленных целей компанией. Исходя из этого, все большую актуальность приобретает процесс адаптации персонала, организация которого является необходимым условием, как на этапе вхождения «новичка» в коллектив и компанию в целом, так, и под воздействием внешних и внутренних изменений, которые возможны за период жизненного цикла предприятия.

Развитие современной гостинично-ресторанной сферы происходит в тесной корреляции с внешними глобальными процессами, которые протекают в мировом хозяйстве, потому постоянно следует осуществлять мониторинг. Гостинично-ресторанная сфера услуг имеет неисчерпаемый потенциал для прогресса, вносит весомый вклад в экономику стран, обеспечивает масштабные инвестиции в туристически-привлекательные регионы, и именно люди определяют сущность и эффективность бизнеса, и являются ключевым ресурсом любой организации. Через повышение роли персонала в сфере гостинично-ресторанного хозяйства, принципиальными изменениями в содержании труда, вызванными применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности, вырос интерес к персоналу, первостепенными стали функции обеспечения непрерывности обслуживания в индустрии гостеприимства, которые нужно совершенствовать в отрасли управления персоналом, поэтому процесс адаптации актуален именно в ресторанном и гостиничном сервисе.

Проблемы социально-психологической адаптации персонала раскрыто в работах отечественных авторов: М. Армстронг, Е. Шейн, А. Брасс, В.Р.

Веснин, Н.А.Володина, А.Я. Кибанов и других авторов. Вопрос адаптации персонала находится на этапе постоянного изучения.

Проблема: К сожалению, важность мероприятий относительно адаптации работников недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами в течение длинного периода, до сих пор многие гостиницы не имеют даже базовых программ адаптации.

Между тем, в условиях введения нового механизма ведения хозяйства, самофинансирования и самоокупаемости, которая сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, важность проблемы адаптации еще больше растет.

Отбор и найм на работу является достаточно длительным и дорогим процессом - до первого дня работы нового сотрудника компания уже тратит на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не освободился через несколько месяцев. Помочь сотруднику успешно «влиться» в новую организацию - важнейшее задание программ адаптации в гостиницах. Внедрение системы управления адаптацией на предприятиях ресторанной службы в гостинице представляет собой достаточно сложную задачу, но от нее зависит решение таких важных заданий для гостиниц и ресторанов, как уменьшение расходов, уменьшения текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации - работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижения тревожности и неуверенности, которые преодолевают новые работники. Тревожность и неуверенность в данном случае означают страх провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным. Система позволит экономить время непосредственного руководителя и рядовых работников, развивать у нового работника удовлетворенность работой, позитивное отношение к работе и реализм в ожиданиях. Система адаптации

призвана разрешать перечисленные выше проблемы.

Несмотря на актуальность темы, по объективным и субъективным причинам на сегодняшний день в гостинице «TENET» сложилось ситуация текучести кадров вызванная долгим процессом адаптации.

В результате чего сложилось **противоречие:** между недостаточно серьезным восприятием руководством вопроса адаптации и важностью таких мероприятий.

Объект исследования – процесс адаптации персонала.

Предмет исследования – программа адаптации персонала ресторанной службы в гостинице.

Цель исследования – разработать программу адаптации персонала ресторанной службы в отеле «TENET».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- изучить сущность процесса адаптации;
- раскрыть факторы, влияющие на успешность адаптации;
- провести анализ системы адаптации персонала организации и ресторанной службы;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала ресторанной службы в гостинице.

Основная гипотеза состоит в том, что внедрение эффективной системы адаптации персонала позволяет снизить общие затраты и повысить показатели результативности работы организации.

Методы исследования: анкетирование, анализ, описательный метод, расчетный, графический.

Структура работы: Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность процесса адаптации персонала гостиничного предприятия

Термин «адаптация» применяется в разных областях науки. В самом общем виде адаптация (лат. *adapto* - приспособление) - термин сначала употреблялся в биологической науке для обозначения процесса приспособления строения и функций организмов (популяций, видов) и их органов к определенным условиям внешней среды.

Общенаучный статус понятия адаптация предусматривает и необходимость его определения в более широком значении, инвариантном для конкретных научных дисциплин: адаптация это особенная форма отражения системами влияний внешней и внутренней среды, которая заключается в тенденции к установлению с ними динамического равновесия. Такое равновесие обеспечивает гармоничное соотношение системы с ее внутренней и внешней средой и развитие данной системы.

Таким образом, адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, которая основывается на постепенной работоспособности сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. С позиций управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего необходимого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки. Адаптация работника в организации это многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствованию деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Успешное функционирование гостиничного предприятия – это результат налаженности процессов и эффективности взаимодействия элементов, которые являют собой систему управления организацией. В разрезе данного тезиса, целесообразно выделить персонал – как один из важнейших ресурсов компании. Ведь, именно люди обеспечивают рациональное и результативное использование других имеющихся возможностей предприятия.

Вместе с тем, процесс формирования персонала гостиничного предприятия должен сопровождаться его адаптацией, то есть поиском путей и способов самого рационального использования потенциала персонала и его потенциальных возможностей с целью достижения целей, которые появляются перед субъектами ведения хозяйства на каждом конкретном этапе их ведения хозяйства.

Поэтому речь должна вестись не только о комплектации персоналом гостиничного предприятия или его подразделений и служб, которые являются весьма важным фактором их успешной деятельности, но и о комплексе мероприятий, связанных с их трудовой адаптацией, то есть созданием благоприятных условий для вхождения работника в новую социально-экономическую и организационную среду его работы [16, с.14].

Процесс такого вхождения принято называть адаптацией работника к среде его деятельности.

Рассмотрим понятие адаптация. У разных авторов понятие «адаптация персонала» имеет свою интерпретацию, представленную в табл. 1.

Таблица 1

Научные трактовки понятия «адаптация персонала»

Автор	Определение понятия «адаптация»
Макаров В.В. [21, с.36]	Процесс познания ветвей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс учебы, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях
Володина Н. А. [7, с. 44]	Процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней среды; взаимное приспособление работника и условий организации, которая базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий труда
Кибанов А. Я. [16, с. 76]	Это взаимное приспособление рабочего и организации, которое основывается на постепенной сработанности сотрудника к новым

	профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда
Аширов Д.А. [4, с. 40]	Включение личности в новое для нее предметно-вещественную и социальную среду

Следовательно, адаптация – это процесс взаимного приспособления работника и предприятия, основой которого является его постепенное вхождение в систему новых профессиональных условий дальнейшей деятельности. Трактовка адаптации как процессу приспособления работника к условиям функционирования предприятия свидетельствует о его многогранности, которая охватывает организационно-производственную среду, в которой оптимально должны проявиться профессиональные черты работника с тем, чтобы в результате его труда достичь поставленных перед предприятием целей. То есть процесс адаптации и его результативность должны основываться на взаимной согласованности интересов работника и предприятия. Только таким способом достигают результативности процесса адаптации работника и поставленных перед подразделением целей.

В процессе хозяйственной деятельности под воздействием внешних (политические, экономические, законодательные и др.) и внутренних (цели, технология, структура т.д.) факторов в организации происходят изменения. В этой связи, в системе управления персоналом важную роль играет его адаптация. Ознакомимся с основными определениями понятия «адаптация» с точки зрения научных подходов. Проведем сравнительный анализ термина «адаптация персонала» с точки зрения толкования отечественных и зарубежных авторов приведённый в табл. 2.

Таблица 2

Определение термина «адаптация персонала» с точки зрения отечественных и зарубежных авторов

Автор	Страна	Определение	Процесс
А.Я. Кибанов [16, с. 102]	Россия	это взаимное приспособление рабочего и организации, которая основывается на постепенной сработанности сотрудника к новым профессиональным, социальным и организационным условиям труда	приспособление

В.Р.Веснин [6, с. 42]		приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среды	приспособление
М.Н. Крутцова[26, с.75]	Украина	процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней сред; взаимное приспособление работника и условий организации, которая базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий труда	приспособление освоение
Е. Шейн [17, с. 31]	США	процесс познания ветвей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс учебы, осознания того, которое является важным в этой организации или ее подразделениях	познание достижение учеба
Т. Шибутани [15, с. 248]		процесс накопления индивидом разнообразных навыков	накопление

На основе анализа подходов к определению термина «адаптация» можно сделать вывод, что в целом основная идея термина одинакова. Но обнаружено определенное отличие, а именно отечественные авторы (одна философия мышления постсоветских стран) определяют адаптацию как процесс приспособления индивида к социуму, культуре и ценностям организации. В то время, как зарубежные авторы определяют адаптацию как процесс познания, достижения и учебы. Обобщая вышеприведенные понятия, сформулируем собственное определение адаптации персонала [22, с.30].

Адаптация персонала – это процесс изменения поведения индивида под воздействием инструментов менеджмента, результатом которого является освоение, познание и приспособление к условиям внутренней среды организации.

Сделаем сравнительный анализ процесса адаптации персонала на примере зарубежного и отечественного опыта, приведённого в табл. 3. За основу возьмем, теоретический материал структуры адаптации. Приведенный анализ является субъективным мнением авторов, который базируется на теоретических принципах.

Таблица 3

Сравнительный анализ процесса адаптации персонала на зарубежном и отечественном опыте [24, с. 14]

Вопрос программы социально-психологической адаптации	Страны			
	Япония	США	Россия	Украина
Общая программа				
Общие сведения о предприятии (ознакомление с целями, приоритетами, тенденциями развития, видами деятельности, информацией о высшем руководстве, организационной структурой т.д.)	+	±	±	±
Оплата труда в организации	+	+	±	±
Дополнительные льготы	+	+	±	±
Охрана труда и техника безопасности	+	+	+	+
Отношения работников с профсоюзом (срок и условия, права и обязанности работника, выполнения постановлений профсоюза т.д.)	+	+	+	+
Служба быта (питание, комната отдыха)	+	+	+	+
Специальная программа				
Функции подразделения (цели, приоритеты, структура и функции, взаимосвязь с другими подразделениями)	+	±	-	-
Обязанности и ответственность (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов, длительность рабочего дня, требования к качеству выполнения работы)	+	+	+	+
Правила - предписания (правила техники безопасности, курения на рабочем месте, телефонные переговоры в рабочее время т.д.)	+	+	+	+
Обзор рабочего места / подразделения	+	+	+	+
Знакомство с сотрудниками	+	+	+	+

Условные обозначения: «+» - выполнение вопроса программы «-» - невыполнение вопроса программы «±» - вариация вопроса программы

При общем анализе адаптации персонала можно сделать вывод, что в целом теоретические основы программы выполняются из практической точки зрения. Особенность заключается в том, что в японских компаниях, придают адаптации персоналу достаточно весомое значение. На каждом предприятии разрабатывается программа, типичная тематика ориентации нового работника, основные из которых информация о компании, продукции, производстве, продажах, трудовых навыках. То есть, работника знакомят полностью с механизмом работы компании. Адаптация направлена на социальное, профессиональное, организационное и психофизиологическое

приспособление будущего сотрудника.

Относительно компаний США, то особенность процесса адаптации персонала заключается в наполненности тематики программы и вариации содержательных вопросов. Анализ литературных источников показал, что в средних и крупных компаниях они более углублены[24, с.109].

С точки зрения практики русских предприятий, программа адаптации персонала может выполняться не в полном объеме. Можно выделить такие причины:

Большинство вопросов обсуждаются во время собеседования, их следующее рассмотрение может состояться лишь по инициативе будущего работника при наличии непонятности или дополнительных вопросов;

Ознакомление работника с общими сведениями о предприятии является типичным лишь для больших организаций;

Достаточно редко можно найти информацию или отзывы об информировании работника относительно функций подразделения.

В целом, особенность процесса адаптации заключается в том, что основные вопросы обсуждаются во время собеседования. Больше всего внимание уделяют профессиональной адаптации.

Работнику создают условия непрерывного потока информации, которую определенным образом регулирует наставник. Результатом данного процесса является проверка знаний, то есть определение пригодности работника выполнять определенный вид работы и стать составным звеном функционирующей системы.

Для определения особенностей и отличий адаптации персонала на отечественных и зарубежных предприятиях, проведем сравнительный анализ организации данного процесса в следующих странах: Японии, США, России.

Особенность японской модели адаптации персонала заключается в стремлении руководства компании привлекать к работе молодых людей, которые только что закончили школу, не имеют навыков работы, опыта и влияния концепций и культуры других компаний [16, с.84].

Начальным этапом подготовки будущих работников является курс адаптации. Длительность его около двух месяцев. За каждым молодым специалистом закрепляется наставник с широкими полномочиями. Обязанностью которого является адаптация подопечного, ознакомление с рабочим местом, помощь при решении проблемных или конфликтных ситуаций. Специфика заключается в том, что наставник, как правило, выпускник того же университета, что и его подопечный.

В первый день знакомства с гостиницей, работник получает пакет документов, который включает брошюры, справочники, правила для работника. Они могут содержать информацию разного рода, например, важные составляющие кадровой политики компании, политики фирмы в отношении дискриминации. Каждый работник имеет возможность ознакомиться с ними и сделать соответствующие выводы [8, с.49].

В японских фирмах, особенное внимание уделяют социальной и профессиональной адаптации персонала. Компания имеет специально разработанную программу, на основе которой рабочие проходят подготовку. Значительное место в ней, отводится корпоративной культуре. Задача организации - ознакомить работника с ней, а как результат сформировать мысль и ощущение принадлежности к общей атмосфере компании.

В США, вопросом адаптации занимаются на всех предприятиях. Отличие лишь в программе, которая для средних и крупных организаций является более углубленной. На малых предприятиях, этим занимается менеджер-практик, иногда с помощью работы профсоюза. Программа включает у себя как устное информирование о компании и ее особенностях, так и процедуры письменного и графического характера. На средних и больших предприятиях этим занимается менеджер по управлению персоналом или линейные менеджеры. Программа может включать у себя общую (информацию относительно общего ознакомления с компанией, политика организации, оплата труда, охрана труда, сотрудничество рабочих и профсоюзы т.д.) и специальную (знакомство с рабочим местом,

работниками т.д.) информацию [24, с.64].

Выделим ключевые моменты японской системы:

- стремление привлекать молодых специалистов сразу после окончания школы/университета;
- организация обязательного курса адаптации будущих работников;
- наличие программы адаптации, ее четкой тематики, документов, справочников для ознакомления с правилами, нормами, ценностями компании сотрудника;
- закрепление наставника;
- значительное внимание социальной и профессиональной адаптации;
- познание ценностей, хобби, заинтересованности «новичка» компанией.

Основным и важным моментом американской системы является наполненность программы адаптации. В российских компаниях процесс сводится к наставничеству [6, с.39].

По мнению, как русских, так и зарубежных авторов, опыт управления адаптацией персонала в организациях недостаточно серьезно воспринимается руководством. Некоторые предприятия не имеют, даже, базовых адаптационных программ. Как правило, наиболее используемым методом профессиональной учебы является наставничество. Оно заключается в помощи новичку опытным работником со стажем работы в организации. Именно он предоставляет ответы на все вопросы, знакомит с рабочим местом, должностными инструкциями, обязанностями, особенностями работы за время прохождения испытательного срока молодым специалистом. Чаще всего адаптация сводится к введению в должность.

Таким образом, можно делать вывод, что адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно–экономических условиях труда.

1.2. Факторы, влияющие на успешность адаптации

Успешная адаптация работников зависит от учета ряда факторов, среди которых, в первую очередь, такие как качественный уровень работы из профессиональной ориентации потенциальных работников, объективная оценка деловых качеств работника, престижность и привлекательность профессии работника на предприятии, благоприятные условия организации труда, которые дают возможность реализовать квалификационный потенциал работника, совершенная система внедрения инноваций, благоприятный социально-психологический климат в коллективе предприятия и в его подразделениях, совершенный механизм управления персоналом и гибкая и эффективная система мотивации.

Длительное время специалисты по управлению персоналом уделяли этой системе внимание «по остаточному принципу». Внимание в первую очередь уделялось подбору персонала, учебе, повышению квалификации и развитию персонала, оценке персонала, формированию корпоративной культуры. Подобная ситуация наблюдается в настоящее время в отечественной экономической науке. В то же время, как видим из проведенного анализа, определения места и роли процесса адаптации персонала в системе управления персоналом является одним из стратегических вопросов развития предприятия.

Выгоды от ускорения процесса адаптации работников – очевидны, и представлены в табл. 4.

Таблица 4

Преимущества эффективной адаптации [34, с. 62]

Преимущества для предприятия	Преимущества для работника
Высокая или приближенная к высокой производительность труда нового работника	Удовлетворенность в процессе труда как следствие снижения неопределенности
Уменьшение ошибок, промахов, браков	Приобретение новых социальных связей
Выполнение запланированных работ в установленные сроки	Профессиональный рост как специалиста в определенной области наук
Сокращение текучести персонала	Развитие профессиональных компетенций

Функционирование эффективного механизма оценки качеств работника	Стабильная и эффективная коммуникационная обратная связь с руководителем / наставником
Повышение лояльности персонала	Высокая мотивация труда

В идеале в процессе адаптации нового сотрудника принимают участие три стороны: служба по управлению персоналом (HR – отдел), линейный руководитель и наставник.

Внедрение системы управления адаптацией в организациях представляет собой достаточно сложную задачу, но от нее зависит решение таких важных заданий для предприятия, как уменьшение стартовых расходов, уменьшения текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации.

В результате проведенного нами анализа подходов, которые составились в современной практике управления предприятием относительно места и роли процесса адаптации персонала в системе управления персоналом, можно сделать вывод, что выгоды от нормально функционирующей системы адаптации персонала извлекает как организация (повышение эффективности и результативности системы управления персоналом), так и вновь назначенные работники (рост шансов на реализацию успешной карьеры в организации).

Основные условия успешной адаптации персонала гостиничного предприятия заключаются в следующем: качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников; объективность деловой оценки персонала; наличие организационного механизма управления процессом адаптации; престиж и привлекательность профессии и тому подобное. Успешная социально-психологическая адаптация персонала, которая способствует достижению желательных результатов процесса адаптации, характеризуется: нормальной длительностью процесса адаптации; удовлетворенность трудом; выполнением работником требований относительно новых условий труда; позитивным психофизиологическим

состоянием персонала; признанием коллективом социальной роли сотрудника, который адаптируется [28, с.36].

Таким образом, успешная организация процесса адаптации кадров способствует созданию рабочей силы, которая владеет высшими способностями и сильной мотивацией к выполнению заданий, которые стоят перед предприятием. Процесс адаптации должен привести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности человеческих ресурсов предприятия. Управление производственной адаптацией – это целенаправленное влияние на факторы, которые определяют успешность ее прохождения, оптимизацию сроков овладения работником профессионального мастерства и вхождения его в трудовой коллектив предприятия.

Методы адаптации персонала – это те мероприятия, которые позволяют сотруднику быстрее стать полноценной частью коллектива и производственного процесса, исполнять свои обязанности эффективно, не делать ошибок, не чувствовать тревогу по поводу своего нового окружения, новых обязанностей.

Методы адаптации персонала, что включены в систему адаптации, которая существует в каждой компании, могут быть разными.

Можно разделить методы социально-психологической адаптации персонала на три группы: экономические, организационно-административные и социально-психологические методы, представленные в табл. 5.

Таблица 5

Методы адаптации персонала [30, с.11]

Название метода	Общая характеристика
Экономические	обеспечивают предоставление льгот в первые месяцы работы в виде понижения: норм выработки для работников; требований для специалистов и управленческих работников
Организационно-административные	устанавливают контроль за ходом адаптации работника и применения корректирующих действий
Социально-психологические	привлекают работника в разные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность

Социально-психологический аспект предусматривает приспособление к новому коллективу, норм поведения и взаимоотношений в нем. Этот процесс очень важен, ведь успешная работа в коллективе, выполнение заданий и приобретения новых знаний и навыков сотрудником зависит и от отношений внутри компании или структурного подразделения.

Один из инструментов облегчения социально психологической адаптации сотрудника и приспособления его к работе в новом коллективе – так называемое неформальное сопровождение. Через короткий срок после того, как новый сотрудник пришел в коллектив, руководитель подразделения может организовать неформальное мероприятие (коллективное чаепитие, поход в кафе и тому подобное). Во время такой встречи легче происходит знакомство с коллегами, исчезают опасения и устанавливаются более теплые взаимоотношения, что положительно влияет на процесс адаптации нового сотрудника [20, с.36].

Организационно-административные методы. Первый шаг в профессиональной адаптации сотрудника – разъяснение основного содержания специфики работы, ознакомления сотрудника с должностными обязанностями и с рабочим местом. На этом этапе во время приема в компанию сотрудников важным моментом является стажировка.

Заключительный этап адаптации. За неделю до окончания испытательного срока необходимо провести заключительный этап – итоговую беседу с сотрудником, во время которой подытожить его работу на основе суммарной оценки, которую получил сотрудник в течение прохождения адаптационного периода и выполнения плана адаптации.

В практике некоторых компаний для окончательного принятия решения о зачислении к штату проводится итоговая оценка методом «360 градусов», когда работника оценивает руководитель подразделения, наставник, коллеги, подчиненные (если это руководящая должность), клиенты. Такой способ оценки достаточно объективен и позволяет принять

взвешенное решение.

Во время итоговой беседы следует проанализировать сильные и слабые профессиональные качества сотрудника, выслушать замечание и предложения, а также обсудить перспективы работы в компании (в случае позитивного решения) [28, с.104]. Нужно отметить, что программу адаптации на разных предприятиях и фирмах разрабатывают с учетом особенностей этой компании, но основная цель – внимательный подход к новому сотруднику, желанию сделать вхождение в новый коллектив максимально эффективным и комфортным.

В данное время существуют разные технологии адаптации, которые учитывают разные факторы: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации.

Наиболее интересными являются такие популярные за рубежом методы адаптации персонала:

- secondment (вторичная учеба);
- Buddying (из англ. buddy - друг, приятель);
- e - learning или blended learning (дистанционная учеба);
- метод погружения;
- кадровые школы;
- jobshadowing, «рабочая тень» или «бытие тенью»;
- наставничество.

Secondment (вторичная учеба) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками.

Buddying (от англ. buddy – друг, приятель) – это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то степени руководство и защита одного человека другой с целью достижения его результатов. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи, и поддержки в исполнении целей и заданий (как личных, так и корпоративных) и в овладении новыми навыками.

Кадровые школы – другой вариант адаптации. Это метод учебы, которая часто встречается в страховых компаниях. Метод кадровых школ используют тогда, когда необходимо в короткие сроки провести учебу новых сотрудников стандартам профессиональных навыков и знаний, редко изучается в любых учебных заведениях. Основное задание такой учебы людей разных профессий – это привести их к единственному пониманию основных технологий и специфики данной организации.

JobShadowing – метод адаптации, широко применяемой за рубежом. Shadowing рассматривается как процесс, в который привлечены как сотрудник, который учится, («тень») так и его «наставник». Чтобы стать знатоком своего дела, нужно сначала поработать в «тени» настоящего профи – так считают менеджеры по развитию во многих уважаемых фирмах. Создается ситуация, когда каждый «наставник» является чьей-то «тенью», а каждая «тень» становится чьим-то «наставником».

Последний метод адаптации, который является наиболее известным в РФ и странах СНГ, – наставничество. Наставничество в большинстве компаний представляет учебу на практике, в котором опытный сотрудник-наставник или непосредственный руководитель вводит новичка в курс дела.

Сравнение социальной и экономической составляющей эффективности ускорения адаптации новичка дает возможность оценить привлекательность решений в области управления человеческими ресурсами [30, с.16].

Таким образом, проанализировав работы таких авторов как: П. Друкер, А.Я. Кибанова, С.Е. Майкова, В.В. Макарова, Т.И. Овчинникова и В.О. Радионовой можно сделать вывод, что успешная адаптация работников зависит от учета ряда факторов. В первую очередь это объективная оценка деловых качеств работника, престижность и привлекательность профессии работника на предприятии, благоприятные условия организации труда и так далее. В процессе адаптации нового сотрудника принимают участие три стороны: служба по управлению персоналом (HR – отдел), линейный руководитель и наставник.

Опираясь на труды П. Друкера под понятием «Методы адаптации персонала» мы будем определять те мероприятия, которые позволяют сотруднику быстрее стать полноценной частью коллектива и производственного процесса, исполнять свои обязанности эффективно, не делать ошибок, не чувствовать тревогу по поводу своего нового окружения, новых обязанностей.

Методы адаптации персонала, что включены в систему адаптации некоторых компаний, могут быть разными.

Можно разделить методы социально-психологической адаптации персонала на три группы: экономические, организационно-административные и социально-психологические методы.

Все технологии можно использовать на практике в комплексном взаимодействии. Они позволяют сотруднику быстрее стать полноценной частью коллектива и производственного процесса, исполнять свои обязанности эффективно, не делать ошибок, не чувствовать тревогу по поводу своего нового окружения, новых обязанностей.

Наиболее интересными являются такие популярные за рубежом методы адаптации персонала:

- secondment (вторичная учеба);
- Buddying (из англ. buddy - друг, приятель);
- e - learning или blended learning (дистанционная учеба);
- метод погружения;
- кадровые школы;
- jobshadowing, «рабочая тень» или «бытие тенью»;
- наставничество.

1.3. Особенности адаптации персонала в гостинице

Персонал любого предприятия - это залог производительной работы, особенно это касается предприятий гостинично-ресторанного хозяйства,

потому проблемы управления персоналом остро стоят в наше время. Менеджер должен понимать, что на него работают люди, которые имеют разные способности, характеры и привычки, потому он должен относиться к своим работникам как к личностям.

Поэтому служба управления человеческими ресурсами должна быть организована, профессионально подготовленная, чтобы управлять процессами, которые позволили бы предприятиям индустрии гостеприимства найти себя в переменчивой среде бизнеса.

Необходимо перейти от практики «управления кадрами» к функции менеджмента персонала, для этого следует обстоятельно выучить теоретические источники и формировать на их основе новую концепцию управления персоналом в современных условиях.

Гостинично-ресторанное хозяйство характеризуется высокой степенью интенсивности развития, его нужно постоянно обновлять всех его составляющих. Это вызвано конъюнктурой рынка сферы услуг и спецификой отрасли. Заведения гостинично-ресторанных хозяйств должны постоянно внедрять новые технологии, повышать качество предоставления услуг, а это невозможно без современного управления персоналом. Поэтому основным вопросом развития гостинично-ресторанного бизнеса является широкое внедрение и постоянное обновление методов управления человеческими ресурсами.

Современные технологии управления человеческими ресурсами предусматривают создание концепции управления персоналом предприятия. Концепция управления персоналом предприятия - это система теоретико-методологичних взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, заданий, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов до формирования механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования предприятий [4, с.35].

Эффективность управления персоналом зависит от избранной системы

управления персоналом организации. Система управления - это упорядоченная совокупность взаимоувязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели [5, с.10].

Показателем эффективности системы управления персоналом организации, а следовательно, и работы отдела управления персоналом, в практической деятельности есть степень затрат на достижение цели организации.

Концептуальная система управления персоналом гостинично-ресторанного хозяйства на современном этапе предусматривает сильную, адаптивную и организационную корпоративную культуру, которая бы стимулировала развитие атмосферы взаимной ответственности наемного работника и работодателя, желания всех работников, чтобы предприятие было успешным за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения всех проблем.

Именно социальный фактор представляет основу организационной социализации. Это приводит нас к бесспорному выводу о более широком ходе процесса адаптации персонала, одну из базовых основ которого представляет физиологичный механизм приспособления живого организма к условиям окружающей среды.

В то же время, даже если подходы к управлению гостиничного предприятия акцентированы прежде всего на отборе персонала, каким бы ценным не был поиск нового работника, следующим обязательным шагом является его адаптация [29, с.121]. И, как свидетельствует практика, отсутствие системы адаптации персонала в организации, или хотя бы ряды элементарных инструментов адаптации сводят на нет все предыдущие усилия. При том, по статистике, близко 80% людей, которые освободились в первые полгода, – год работы принимают решение об освобождении в первые две недели [12, с.14]. По мнению современных ученых, существует

несколько причин этого явления. Во-первых, действительность, в которой оказывается новый работник, иногда не отвечает тому, о чем ему рассказывали на собеседовании руководитель кадровой службы и другие члены конкурсной комиссии.

Во-вторых, это информационная среда, в которую попадает сотрудник – неспособность работодателя предоставить необходимую для него информацию или, напротив, чрезмерное количество информации, в котором сотрудник теряется. Кроме того, очень часто к негативным последствиям приводит неподобающая организация рабочего места вновь назначенного работника – «новичок» приходит в организацию, а его рабочее место не подготовлено, никто не обнаруживает о нем беспокойство, ему придется самому как-то устроиться. Поскольку первое впечатление, как правило, оставляет глубокий след, такое отношение может негативно повлиять на мотивацию и отразиться на работе [12, с. 40].

Необходимо отметить, что в современных условиях гостиничного предприятия, которые рассматривают адаптацию как часть подбора персонала или как начальный этап учебы и развития, демонстрируют высокие показатели эффективности адаптации персонала [15, с. 91].

Ученые отмечают, что организации, которые функционируют по такому принципу, определяют потребность в учебе каждого работника с точки зрения интересов организации. Определение начальных потребностей для новых работников включает анализ их будущих рабочих заданий и соответствующих компетенций (специальных навыков и навыков в отрасли менеджмента). Оценивая новых работников на стадии подбора и адаптации, кадровые службы способны определить их ключевые компетенции, предлагая фрагменты возможных заданий, и, таким образом, предложить оптимальную программу адаптации и будущей учебы кандидата [8, с. 51].

Система адаптации призвана разрешать перечисленные выше проблемы. Адаптация персонала является фундаментальной основой организации дальнейшей работы с работниками. Именно от эффективности

этого процесса зависят результаты как индивидуума, так и компании в целом. Опыт передовых предприятий показывает, что процесс взаимного приспособления работника и предприятия успешно завершится лишь тогда, когда действующие нормы, правила и производственно-организационные ценности коллектива предприятия становятся нормами и ценностями каждого отдельного нового работника, который привлекается к работе и активно выполняет свои производственные и социальные функции [8, с.34].

Как правило, традиционное наставничество выглядит следующим образом: более опытный сотрудник учит нового сотрудника потому, что умеет сам. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие.

Коучинг как системный процесс включает организационные, социальнопсихологические и экономические методы, которые способствуют раскрытию и максимизации потенциала личности и коллектива в профессиональной сфере, создают условия для перманентного развития и профессионального роста персонала, приводят к инновациям, качественно высшего уровня ответственности работников. Опыт применения данного стиля управления такими компаниями, как "KraftFoods", "Xerox", "Nokia", "ProcterandGamble", "MaryKay", позволяет констатировать тот факт, что коучинг обеспечивает высокие стандарты выполнения заданий; создает атмосферу, которая стимулирует креатив, генерацию новых идей;

Выделяют три вида адаптации: профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую. Классификация форм и видов адаптации человека к условиям внешней и внутренней среды приведена на рис. 1.



Рис. 1. Классификация адаптации человека к условиям внешней и внутренней среды [25, с. 14]

Ученые опираются на психологические или личностные факторы, которые влияют на процессы поведения работника в новых условиях. Существенным недостатком было то, что их труды описывали лишь психологический фактор трудовой адаптации [11, с. 42].

Адаптация работника на предприятии может быть активной, когда он влияет на коллективные нормы, ценности, формы взаимодействия и тому подобное для того, чтобы изменить их и приспособить к своим потребностям, и пассивной, когда стремления влиять на среду нет.

Можно сделать вывод, что результаты прохождения адаптации влияют на формирование отношения работника к труду, коллективу, признанию установленных правил работы. От этого будет зависеть психологическое состояние человека, который в значительной степени влияет на эффективность труда. Для того, чтобы процесс адаптации проходил как можно быстрее и более успешно как для предприятия, так и для персонала целесообразно уделять значительное внимание управлению производственной адаптацией.

На основе анализа работ Л.Н. Алюастова, М.Армстронга, П. Берда, В.Р.

Веснина, О.С. Виханского, А.М. Голобородько и П. В. Пугачева мы можем отметить, что персонал любого предприятия - это залог производительной работы. Поэтому служба управления человеческими ресурсами должна быть организована, профессионально подготовленная, чтобы управлять процессами, которые позволили бы предприятиям индустрии гостеприимства найти себя в переменчивой среде бизнеса. Современные технологии управления человеческими ресурсами предусматривают создание концепции управления персоналом предприятия.

Под концепцией управления персоналом предприятия мы будем понимать систему теоретико-методологичных взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, заданий, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов до формирования механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования предприятий.

В своих трудах М. Армстронг дает следующее определение системе управления - это упорядоченная совокупность взаимоувязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели.

Именно социальный фактор представляет основу организационной социализации. В то же время, следующим обязательным шагом является его адаптация. И, как свидетельствует практика, отсутствие системы адаптации персонала в организации, или хотя бы ряды элементарных инструментов адаптации сводят на нет все предыдущие усилия. По мнению современных ученых, существует несколько причин этого явления. Во-первых, действительность, в которой оказывается новый работник, иногда не отвечает тому, о чем ему рассказывали на собеседовании руководитель кадровой службы и другие члены конкурсной комиссии. Во-вторых, это информационная среда, в которую попадает сотрудник.

Система адаптации призвана разрешать перечисленные выше проблемы. Адаптация персонала является фундаментальной основой

организации дальнейшей работы с работниками. Именно от эффективности этого процесса зависят результаты как индивидуума, так и компании в целом.

П.В. Пугачев описывает наставничество следующим образом: как правило, традиционное наставничество выглядит следующим образом: более опытный сотрудник учит нового сотрудника потому, что умеет сам. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие.

П. Берд выделяет три вида адаптации: профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую и сама адаптация работника на предприятии может быть как активной, так и пассивной.

В первой главе обобщены результаты исследования в области адаптации персонала. Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, и основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Процесс адаптации является важным элементом кадровой политики, который позволяет развивать корпоративный дух на предприятии и снижать уровень конфликтности в коллективе, но, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует.

Следовательно, адаптация работников гостиничного предприятия к новым условиям труда является важным элементом процесса управления персоналом. Успешная адаптация персонала будет способствовать экономии расходов на поиск новых работников, сокращению текучести кадров, развитию персонала, удовлетворенностью работников работой и будет формировать позитивное отношение к труду, коллективу и предприятию в целом. Считаем, что ускорение адаптации возможно при применении методов активного наставничества, а сокращение расходов на адаптацию – при использовании обучения в группах. В процессе адаптации происходит включение работника в систему соотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации

работник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности или с коллективом в целом, или с любой формальной группой. Таким образом, мы можем сделать вывод, что адаптация персонала это важный элемент процесса управления предприятием, который позволяет эффективно управлять человеческими ресурсами и достигать поставленных целей. Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на бывшем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем тяжелее проходит процесс адаптации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «TENET»

Материалы удалены, т.к. содержат коммерческую ценность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы состоит в том, что успешное функционирование предприятия является результатом эффективного менеджмента. Большинство теоретиков и практиков склонно к мысли, что необходимым условием такого состояния является правильное использование ресурсов предприятия, а в особенности трудовых. Ведь само рациональное управление «человеческим капиталом» является залогом достижения поставленных целей компанией.

Целью нашей работы было разработать программу адаптации персонала ресторанной службы в отеле «TENET».

Для достижения поставленной цели нами были поставлены следующие задачи:

- изучить сущность процесса адаптации;
- раскрыть факторы, влияющие на успешность адаптации;
- провести анализ системы адаптации персонала организации и ресторанной службы;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса адаптации персонала ресторанной службы в гостинице.

В первой главе мы изучили сущность понятия «адаптация» посредством сравнения научных трактовок, и сделали вывод, что адаптация – это процесс взаимного приспособления работника и предприятия, основой которого является его постепенное вхождение в систему новых профессиональных условий дальнейшей деятельности. Также рассмотрели факторы и основные условия успешной адаптации персонала гостиничного предприятия, которые заключаются в следующем: качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников; объективность деловой оценки персонала; наличие организационного механизма управления процессом адаптации; престиж и привлекательность профессии и тому подобное. Таким образом, успешная организация процесса адаптации кадров способствует созданию рабочей силы, которая владеет высшими

способностями и сильной мотивацией к выполнению заданий, которые стоят перед предприятием. Процесс адаптации должен привести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности человеческих ресурсов предприятия.

Во второй части методом анкетирования был проведен анализ процесса адаптации ООО «TENET». На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в данном процессе существуют проблемы, главной из которых является продолжительная стажировка нового сотрудника. Соответственно, сформулированы недостатки и возможности усовершенствования текущей программы адаптации. Разработанная нами Программа адаптации призвана ускорить процесс адаптации.

На основе полученных данных был предложен проект внедрения в гостинице «TENET» программы адаптации, частями которой являются: разработка трех «Ориентационных листов», рассчитанных на 3 недели стажировки, схема вторичной адаптации работника с опытом при вхождении в должность менеджера зала ресторана «TENET», «Профессиограмма», которая ускоряет отбор кандидатов на эту должность.

Так же была рассчитана стоимость внедрения нашей Программы, которая составила 47 000 рублей.

В работе проанализировано 36 источников, из них 5 – интернет-ресурсы. В приложении представлены: текущая программа адаптации «TENET», наша Программа адаптации «TENET», Профессиограмма, Ориентационные листы сотрудника Ресторана «TENET» для первой, второй и третьей недели, анкета для анализа процесса адаптации персонала и Положение о наставничестве для «TENET».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: – М.: Омега-Л, 2012. – 186 с.
2. Албастова, Л. Н. Технологии эффективного менеджмента [Текст] : учеб.–практ. пособие / Л. Н. Албастова. – М.: «ПРИОР», 2011. – 288 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] : Учебник. Пер. с англ. / М. Армстронг – СПб: Питер, 2012. – 825 с.
4. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст] : учебник / Д. А. Аширов, Л.А.Резниченко / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М. : 2011. – 193 с.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т. Ю. Базаров. – М. : Мастерство, 2012. – 224 с.
6. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В.Р. Веснин – М. : Велби, Проспект. – 512 с.
7. Володина, Н. А. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст] : учебник / Н. А. Володина. – М. : Эксмо, 2012. – 240 с.
8. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.
9. Гончарук, В. А. Развитие предприятия [Текст] : учебник / В. А. Гончарук. – М.: Дело, 2014. – 208 с.
10. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : учеб. пособие пер. с англ. / П. Друкер. – М., 2010. – 380 с.
11. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст] : учеб. пособие пер. с англ. / П. Друкер – М., 2010. – 430 с.
12. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента [Текст] : учеб. пособие пер. с англ. / П. Друкер. – М., 2014. – 564с.

13. Дятлов, В. А. Управление персоналом [Текст] / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т.Пихало. – М. : «Издательство ПРИОР», 2012. – 356 с.
14. Ермаков, А. Рекрутинг и обучение: российские реалии [Текст] / А. Ермаков // Управление персоналом. – 2014. – №3. – С. 62–64.
15. Кайдас, Э. Почему новички уходят, или как построить эффективную систему адаптации [Текст] / Э. Кайдас // Управление персоналом. – 2015. № 23. – С.14 – 19.
16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] : учебник /А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 638 с.
17. Кинан, К. Управление временем [Текст] : учебник / К. Кинан. – Пер. с англ. О. И. Губренко. – М. : Эксмо, 2012. – 80 с.
18. Корнюшин, В. Ю. Основы управления персоналом [Текст] : пособие / В. Ю. Корнюшин. – М. : МИЕМП, 2010. – 237 с.
19. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала [Текст] : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.
20. Ламскова, О. М. Адаптация персонала в организации [Текст] / О. М. Ламскова // Управление персоналом. – 2013. – №13. – С. 53–56.
21. Макаров, В. В. Управление персоналом [Текст] : учеб-метод. пособие / В. В. Макаров. – М. : Издательство МФЮА, 2013. – 80 с.
22. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. пособие / Е. В. Маслов, П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НДАЕиУ, 2011. – 312 с.
23. Плешин, И. Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник / И. Ю. Плешин. – СПб. : Проспект, 2013. – 347 с.
24. Стивен, Р. Кови Семь навыков высокоэффективных людей [Текст] : учебник / Р. Кови Стивен. – М. : Попурри, 2011. – 432 с.
25. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / Под редакцией А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.

26. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2014. – 368 с.
27. Управление персоналом предприятия [Текст] : учебн. пособие для вузов / Под редакцией А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 495 с.
28. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / Под редакцией Т. Ю. Базарова, Б. Л. Яремина. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 423 с.
29. Якокка, Ли. Карьера менеджера [Текст]: пер. с англ / Ли Якокка. – Минск : Харвест, 2012. – 248 с.
30. Alaoui, A. M. Organizational Efficiency and X – Inefficiency: Which Role of Learning Organization // Learning Models for Innovation in Organizations : Examining Roles of Knowledge Transfer and Human Resources Management / [ed. L. Johnston]. – Hershey PA : IGI Global, 2013. – P. 222–241.
31. Farrell, M. J. The measurement of productive efficiency / M. J. Farrell // J. of the Royal Statist. Society. – 1957. – Vol. 120, № 3. – P. 253–290.
32. Адаптация персонала в США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studopedia.net/10149163/lektsiya-adaptatsiyapersonala.html>. – Загл. с экрана.
33. Куликов, К.В. К вопросу о понятии «адаптация» Проблемы социальной психологии личности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyjournals.ru/sgu/socialpsy/issue/30306/full.shtml>. – Загл. с экрана.
34. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trainings.ru/>. – Загл. с экрана.
35. Управление персоналом – менеджмент, подбор персонала, кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://staff-control.ru>. – Загл. с экрана.
36. Отель «TENET» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tenethotel.ru/restaurant/>. – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Текущая программа адаптации ООО «TENET»

№п/п	Разделы	Пункты
1	Характеристика и структура компании	Описание структуры, миссии компании. Продукция, потребители, клиенты, подрядчики. Описание содержания работы каждого подразделения. Взаимодействие в компании. Информация о руководителях компании, личное знакомство с сотрудниками и руководством.
2	Дисциплина и кадровая политика	Основные правила внутреннего распорядка. Правила использования рабочего времени. Правила сохранности коммерческой тайны. Оформление жалоб. Принципы кадровой политики.
3	Содержание деятельности сотрудника	Порядок выполнения обязанностей. Порядок контроля за информацией и обмена информацией. Курирование сотрудника. Непосредственное подчинение сотрудника. Наличие подчиненных. Возможности делегирования обязанностей.
4	Оплата труда	Форма, порядок оплаты труда. Начисление процента от завершённого проекта, договора, фиксированная заработная плата. Временные возможности повышения оплаты.
5	Система санкций	Дисциплинарные взыскания. Особенности премирования.
6	Социальная поддержка	Медицинская страховка. Пособия по болезни. Возможности кредитования и другие формы социального обеспечения.
7	Обучение персонала	Возможности и условия повышения квалификации. Организация специальных образовательных мероприятий внутри компании. Условия оплаты обучения.
8	Соблюдение техники безопасности	Правила техники безопасности. Оказание первой помощи сотруднику. Меры предосторожности, предупреждения о возможных непредвиденных случаях. Правила пожарной безопасности.
9	Правила пользования ресурсами организации	Правила и способы пользования факсом, копировальной техникой, специальной техникой. Использование мобильной связи (оплата переговоров).
10	Ответственность в компании	Схемы распределения ответственности в компании. Ответственные работники.
11	Система коммуникации в компании	Общение в компании. Обмен корпоративной информацией (электронный ресурс, корпоративное периодическое издание). Правила пользования Internet-ресурсами. Закрепление телефонного номера за работником. Обеспечение работника книгой телефонных номеров компании.
12	Особенности корпоративной культуры компании	Основные принципы корпоративной культуры. Проявление корпоративной культуры в отношении работника. Корпоративная одежда. Неформальные ценности компании.
13	Бытовые условия в компании	Организация и условия питания, наличие корпоративных обедов, утреннего кофе. Наличие парковки для личного автомобиля. Наличие комнаты отдыха и условия пользования.

Положение о наставничестве «TENET»

1. Цели и задачи наставничества.

1.1. Целью наставничества в организации является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении, а также формирование в организации кадрового ядра.

1.2. Основными задачами наставничества являются:

- адаптация к работе в организации и закрепление сотрудников (стажеров) в соответствующих подразделениях, ускорение процесса профессионального становления сотрудника и развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него оперативно-служебные задачи по занимаемой должности;
- привитие сотрудникам (стажерам) интереса к деятельности в организации и порученному делу, усвоение лучших традиций трудовых коллективов, воспитание у них добросовестности, дисциплинированности, трудовой активности, сознательного и творческого отношения к выполнению трудовых обязанностей.

2. Организация наставничества.

2.1. Наставничество устанавливается над следующими категориями сотрудников (стажеров):

- лицами, впервые принятыми на работу в организацию;
- сотрудниками, назначенным на вышестоящую должность;
- сотрудниками, перемещенными по службе на вышестоящую, либо равнозначную должность в другую службу, если выполнение ими функциональных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и новых практических навыков.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года без учета времени пребывания на курсах переподготовки в учебных заведениях или курсах специального первоначального обучения в учебных центрах.

2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников (классных специалистов), обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, богатый жизненный опыт, склонность к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе. Руководитель организации определяет количество лиц, над которыми наставник одновременно осуществляет наставничество, в зависимости от его личностных качеств и объема выполняемой в соответствии с должностными обязанностями работы.

2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника производится приказом директора предприятия по истечении не менее двух недель с момента назначения сотрудника стажером по должности, либо назначения его на определенную должность. Основанием для издания приказа является рапорт непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

2.5. По окончании установленного приказом срока наставник готовит заключение.

2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией. На основании предложения аттестационной комиссии руководитель организации может поощрить наставника в соответствии и имеющимися у него полномочиями.

3. Обязанности наставника.

3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности, вопросы прохождения службы, профессиональной подготовки сотрудников организации.

3.2. Разрабатывать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план обучения и воспитания последнего с учетом уровня его

интеллектуального развития, общеобразовательной и специальной подготовки и представлять на утверждение руководителю организации.

3.3. Всесторонне изучать профессиональные и личные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу, бытовые условия, увлечения, наклонности, круг досугового общения.

3.4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения трудовых задач и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

3.5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, формировать здоровый образ жизни, общественно значимые интересы, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

3.6. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с трудовой, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносить предложения непосредственному начальнику, руководителям о его поощрении, применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

3.7. Периодически докладывать руководителям организации о процессе адаптации сотрудника (стажера), его дисциплине и поведении, результатах своего личного влияния на его становление.

4. Руководство наставничеством.

4.1. Непосредственное руководство наставничеством осуществляют заместители руководителя организации по кадрам.

4.2. Руководитель организации и его заместитель по кадрам обязаны:

- представить назначенного сотрудника (стажера) работникам организации, объявить приказ о закреплении за ним наставника;

- организовать планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы, основам педагогики и психологии, оказывать им методическую и практическую помощь в составлении планов работы с сотрудниками (стажерами), разрешения их неотложных нужд и потребностей; изучать, обобщать и распространять положительный опыт организации наставничества.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Наша программа адаптации ООО «TENET»

Основными участниками программы являются: руководитель СПиН, менеджер.

Вся процедура адаптации делится на четыре этапа, каждый из которых предполагает выполнение определенных заданий, которые, в свою очередь, закреплены за тем или иным участником процедуры.

I этап. За три дня до выхода нового работника

Менеджер обязан:

- Позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.
- Проинформировать сотрудников о приходе нового работника заранее.
- Приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы, а именно:
 - 1) список внутренних телефонов, перечень городских телефонов компании;
 - 2) бланк заявления на к электронной почте;
 - 3) ориентационный лист №1;
 - 4) бланк заявления на подключение к корпоративной связи.
- Подготовить необходимые пропуска и разрешения на парковку.

Руководитель СПиН обязан:

- Убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности.
- Определить менеджера-куратора.

II этап. В первый рабочий день нового работника

Менеджер обязан:

- Встретить нового сотрудника и провести на рабочее место.
- Выдать Ориентационный Лист на 1 первую неделю стажировки.
- Надлежащим образом провести кадровое оформление нового работника и все сопутствующие инструктажи.
- Обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т. д., принятые в организации.
- Обсудить первый рабочий день.

Руководитель СПиН обязан:

- Представить работника подчиненным, коллегам, познакомить с куратором.
- Проанализировать вместе с новым сотрудником его должностные обязанности и заполнить бланк задач на испытательный срок.
- Объяснить используемую на предприятии систему поощрений и правила применения штрафных санкций.
- Объяснить правила компенсации возможных затрат, а также порядок и выдачу зарплаты, оплату листов нетрудоспособности и отпусков.
- Ознакомить с организационной структурой.

- Обсудить первый рабочий день.

Менеджер обязан:

- 1) Ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка и сообщить следующую информацию:
 - рабочие перерывы на отдых, время и продолжительность обеда;
 - процедура сообщений о вынужденном отсутствии на работе (например, руководителю подразделения или менеджеру);
 - уход за пределы компании в рабочее время;
 - требования к внешнему виду;
 - пропускная система.
- 2) Предоставить информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения, стоянки машины и т. д.
- 3) Предоставить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать, и правила, действительные только для данной должности и/или отдела.
- 4) Ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности (в рамках службы питания, с другими службами отеля).
- 5) Ознакомить с поведением в случае непредвиденных ситуаций.

III этап. За первую рабочую неделю нового работника

Менеджер обязан:

- Ознакомить с основными процедурами и политикой в отношении персонала (возможности карьерного роста).
- Выдать ориентационные листы для второй и третьей недели стажировки.
- Проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки.
- Ознакомить с подробной историей компании, ее миссией, стратегией и целями, политикой в области работы с партнерами и потребителями, стадиями доведения продукции до потребителя.
- Ознакомить со списком документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.
- Объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, существующие правила и процедуры (например, заказ продуктов и пр.).
- Познакомить с теми сотрудниками, с которыми будет сотрудничать новый работник.
- Ознакомить с содержанием работы, требованиями и стандартами выполнения работы, пределами полномочий, ответственностью.
- Ознакомить со специальными процедурами.
- Ознакомить с системой отчетности.

IV этап. По истечении испытательного срока

Менеджер обязан:

- Дать новому сотруднику заполнить оценочный лист.
- Проанализировать заполненный оценочный лист до обсуждения.

- Провести обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи (узнать его мнение об отеле в целом, о способах ведения бизнеса, предложения об улучшениях и пр.).

Руководитель СПиН обязан:

- Сообщить работнику об окончании испытательного срока и назначить дату обсуждения результатов его работы в этот период.

- Провести обсуждение и сделать акцент на ожидаемой от сотрудника обратной связи (узнать его мнение об отеле в целом, о способах ведения бизнеса, предложения об улучшениях и пр.).

ОРИЕНТАЦИОННЫЙ ЛИСТ
сотрудника Ресторана «TENET» неделя 1

ФИО:

ДАТА

	10:00 – 14:00
<input type="checkbox"/>	Комната переодевания, служебный туалет
<input type="checkbox"/>	Стандарт внешнего вида
<input type="checkbox"/>	Прием пищи, напитков и курение
<input type="checkbox"/>	Пользование средствами связи
<input type="checkbox"/>	Столовый текстиль: места хранения чистого и грязного
<input type="checkbox"/>	Часы работы предприятия, периоды обслуживания
<input type="checkbox"/>	Чаевые
<input type="checkbox"/>	Хранение посуды; склад с хозтоварами и упаковкой
<input type="checkbox"/>	Стоп-лист
<input type="checkbox"/>	Работа с подносом
<input type="checkbox"/>	Уборка стола
<input type="checkbox"/>	Полировка приборов в кипятке
<input type="checkbox"/>	Найденные вещи и возврат найденных вещей

Наставник _____

Стажер _____

Дата начала _____ Дата окончания _____

ОРИЕНТАЦИОННЫЙ ЛИСТ сотрудника Ресторана «TENET» неделя 2

ФИО:
ДАТА

	10:00 - 14:00
<input type="checkbox"/>	Вход и выход с предприятия. Получение ключей
<input type="checkbox"/>	График: как составляется, как отмечаться
<input type="checkbox"/>	График: опоздания, болезнь, невыход, обмен сменами
<input type="checkbox"/>	Структура бизнес-обедов; обеденное меню; время приготовления; комбинации
<input type="checkbox"/>	Принятие заказа. Как записывать заказ в блокнот
<input type="checkbox"/>	Если что-то закончилось; если ассортимент не нравится гостю
<input type="checkbox"/>	Внесение заказа в систему р-кипер
<input type="checkbox"/>	Работа в системе р-кипер
<input type="checkbox"/>	Передача заказа на кухню
<input type="checkbox"/>	Выполнение предварительной сервировки: к пасте, к жаркому, к разным десертам
<input type="checkbox"/>	ПРАКТИКА: по сценариям БЛ + введение в систему +сервировка
<input type="checkbox"/>	Вынос блюд, курсы блюд
<input type="checkbox"/>	Подача напитков: правила подачи, время подачи для ускорения обслуживания
<input type="checkbox"/>	Изменение числа гостей в системе
<input type="checkbox"/>	Отмены, удаления, переносы, отмена предчека, время закрытия чека
<input type="checkbox"/>	Пречек/расчет по местам
<input type="checkbox"/>	Подача счета
<input type="checkbox"/>	Расчет наличными
<input type="checkbox"/>	Безналичный расчет
<input type="checkbox"/>	Скидки
<input type="checkbox"/>	Своевременное обновление напитка
<input type="checkbox"/>	Составление заявки напитков и продуктов в бар
<input type="checkbox"/>	Составление бланка списания
<input type="checkbox"/>	ПРАКТИКА: по принятию заказа на стол по телефону
<input type="checkbox"/>	ПРАКТИКА: по ответу на телефонный звонок
<input type="checkbox"/>	ТЕСТ: напитки во время обеда

Наставник
Стажер

Дата начала

Дата окончания

ОРИЕНТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

сотрудника Ресторана «TENET» неделя 3

ФИО:

ДАТА

	10:00 – 18:00
<input type="checkbox"/>	Подготовка зала и стейшена к работе: проверочный лист
<input type="checkbox"/>	Таблички резерв: как и чем писать, стирать в конце смены
<input type="checkbox"/>	Мини-тренинг 30 мин: гость жалуется на блюдо/напиток
<input type="checkbox"/>	Книга отзывов и предложений
<input type="checkbox"/>	Визуальный самоконтроль блюд перед выносом в зал
<input type="checkbox"/>	Принятие заказа в номер
<input type="checkbox"/>	Внесение в систему заказа в номер
<input type="checkbox"/>	Упаковка заказа в номер
<input type="checkbox"/>	Доставка заказа в номер
<input type="checkbox"/>	Составление бланка КМ-6, кассовая дисциплина
<input type="checkbox"/>	Окончание работы - проверочный лист
<input type="checkbox"/>	Окончание работы БЛ в пятницу: подготовка рабочего места и инвентаря
<input type="checkbox"/>	Работа с остатками продукции
<input type="checkbox"/>	ПРАКТИКА: принятие заказа в номер по телефону
<input type="checkbox"/>	ПРАКТИКА: демонстрация банкетного зала

Наставник _____

Стажер _____

Дата начала _____

Дата окончания _____

Анкета «Вторичная адаптация»

1. «Как Вы оцениваете уровень полученных профессиональных знаний в контексте профессиональной деятельности?»

- ☐ Получаю конкретные профессиональные знания
- ☐ Получаю общие профессиональные знания
- ☐ Получаю фрагментарные профессиональные знания

2. «Как Вы оцениваете личностную подготовку к решению реальных профессиональных ситуаций относительно конкретных производственных функций?»

- ☐ Могу решать сложные профессиональные ситуации;
- ☐ Могу решать простые профессиональные ситуации;
- ☐ Могу решать отдельные профессиональные ситуации.

3. «Какие, по вашему мнению, важнейшие личностные и профессиональные качества современного специалиста?»

- ☐ Теоретические знания;
- ☐ Умение выслушать потребителя;
- ☐ Умение чувствовать эмоциональное состояние собеседника;

☐ Соблюдение советов других;

☐ Креативность;

☐ Стаж работы;

☐ Самостоятельность;

☐ Овладение собственными эмоциями.

4. «Как Вы оцениваете свою способность самостоятельно принимать профессиональные решения на конкретной должности»?

☐ Способен самостоятельно принимать решения;

☐ Не способен самостоятельно принимать решения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Анализ адаптации персонала гостиницы «TENET»

Выберите один вариант ответа для каждого утверждения.

Утверждения	Доволен	Затрудняюсь ответить	Не доволен
Взаимоотношение в коллективе			
Отношение коллег к выполнению своих обязанностей			
Регламентами работы			
Сплоченность коллектива			
Организацией досуга			
Перспективами своего служебного роста			
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников			
Отношениями с непосредственным руководителем			
Продолжительность программы адаптации			
Работа наставника на период адаптации			
Учебные материалы для обучения			
Возможностью общения в процессе работы			
Бытовыми условиями труда			
Размером заработной платы			
Распишите, пожалуйста, подробнее вариант, которым Вы недовольны больше всего			

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Профессиограмма

№	Категория квалификационной оценки	Вид квалификационной оценки	Оценка по показателям			
			не соответствует должности	соответствует минимальным требованиям	соответствует достаточным требованиям	выше требований к должности
			0	1	2	3
1	I. Оценка данных кадровой службы	1. Соответствие данных анкеты требованиям кадровой службы.			X	
2		2. Медицинское освидетельствование.			X	
3		3. Уровень образования.		X		
4		4. Стаж работы по специальности.			X	
5		Оценка по I категории	0	4	8	12
6	II. Собеседование	1. Создание дружелюбной обстановки в коллективе.			X	
7		2. Тактичность.		X		
8		3. Оптимизм.			X	
9		1. Умение работать в команде.			X	
10		2. Умение слушать и слышать то, что говорят.				X
11		3. Стремление к общению.			X	
12		4. Открытость.				X
13		5. Легкость контакта с людьми.				X
14		1. Быстрота принятия решений.			X	
15		2. Умение самостоятельно решать проблемы.		X		
16		3. Умение выделять в проблеме главное.		X		
17		Оценка по II категории	0	11	22	33
18	III. Испытания профессиональных качеств	1. Приветствие с клиентом.			X	
19		2. Подача меню и оформление заказа.		X		
20		3. Советы по меню.			X	
21		1. Сервировка стола.			X	
22		2. Подача безалкогольных напитков.			X	
23		3. Подача алкогольных напитков.			X	
24		4. Подача закусок.			X	
25		5. Подача горячих блюд.			X	
26		6. Подача десертов.			X	
27		1. Дополнительные советы по меню.		X		
28		2. Прием оплаты и закрытие заказа.			X	
29		3. Прощание с клиентом.			X	
30		Оценка по III категории	0	12	24	36
31		ИТОГО:	0	27	54	81